

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-238-249](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-238-249)

УДК 338.45.48

JEL Classification: M14

Максим Анатолійович Єрмаков

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: max.yermakov@istu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5670-8626>

ResearcherID: KIB-2030-2024

Оксана Олександрівна Карпенко

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: o.karpenko@istu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2943-1982>

Scopus Author ID: 56509240700. ResearcherID: F-2435-2017

Олена Михайлівна Паливода

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: olena.palyvoda@npp.kai.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9714-9765>

Scopus Author ID: 36081316100. ResearcherID: IDS-1183-2016.

**ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено процес формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності (далі - КСВ) на прикладі сільськогосподарського підприємства. Обґрунтовано доцільність використання методу картування зацікавлених сторін для формування ефективної КСВ-стратегії, оскільки він дає змогу ідентифікувати, класифікувати та проаналізувати структуру стейкхолдерів підприємства, визначити їхній вплив і рівень зацікавленості в ініціативах КСВ. Здійснено класифікацію стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства. Представлено карту стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства. Наведено очікування ключових груп стейкхолдерів щодо КСВ сільськогосподарського підприємства. Виявлено потенційні напрями корпоративної соціальної відповідальності: екологічна відповідальність, соціальна відповідальність перед громадою, відповідальність перед працівниками, етичне тваринництво, прозоре виробництво та якість, партнерство та довіра. Така деталізація дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно фокусувати ресурси на найбільш значущих напрямках соціальної відповідальності та ефективно інтегрувати соціальні ініціативи в загальну бізнес-стратегію.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; управління; підприємство; сталий розвиток; сільське господарство; методи визначення пріоритетів КСВ на підприємстві; метод картування зацікавлених сторін; стейкхолдери; напрями корпоративної соціальної відповідальності.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. В умовах зростання очікувань суспільства до відповідального ведення бізнесу та підвищеної уваги до соціальних, екологічних і етичних аспектів діяльності, сільськогосподарські підприємства

стикаються з викликом необхідності системного підходу до корпоративної соціальної відповідальності. Незважаючи на високу соціальну значущість сільського господарства, питання визначення пріоритетів КСВ у цьому секторі залишаються недостатньо дослідженими. Особливої актуальності набуває проблема вибору релевантних напрямів КСВ, які відповідають специфіці сільськогосподарського бізнесу, ресурсним можливостям підприємств і очікуванням стейкхолдерів. Визначення ефективних інструментів для встановлення таких пріоритетів є ключовим завданням сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах зростаючої уваги до сталого розвитку, питання визначення пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності набуває особливої актуальності. Автори статті спираються на напрацювання таких дослідників, як Ю. Копчак, Т. Лобунець, Р. Луковський [1], які наголошують на значенні SWOT-аналізу для стратегічного планування КСВ, а також М. Helms і J. Nixon [2], що аналізували теоретичні та практичні аспекти SWOT у бізнесі.

Важливий внесок у розвиток інструментарію КСВ зробили С. Петровська та А. Яківченко [3], які досліджували потенціал PESTLE-аналізу для адаптації інноваційних підходів у промислових підприємствах. Їхні роботи підкреслюють важливість урахування зовнішнього середовища для ефектвної реалізації КСВ. Крім того, автори V.V. Geldres-Weiss, N. Gambetta, N. P. Massa, S.L Geldres-Weiss [4] розглянули матрицю суттєвості як ключовий інструмент у формуванні стійкої бізнес-моделі. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність КСВ залежить від інтеграції таких методів, як аналіз суттєвості, SWOT, PESTEL-аналіз тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний прогрес у вивченні корпоративної соціальної відповідальності, окремі аспекти її впровадження в діяльність сільськогосподарських підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Недостатньо також розкрито аспекти мотивації та залучення стейкхолдерів до участі в процесі визначення КСВ-пріоритетів, а також впливу диверсифікованої діяльності сільськогосподарських підприємств на формування соціальних ініціатив. Таким чином, подальші дослідження мають бути зосереджені на вдосконаленні підходів до формування КСВ-стратегії з урахуванням особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування та практична реалізація ефективного підходу до формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств для їх інтеграції в загальну бізнес-стратегію, підвищення прозорості звітності та зміцнення довіри з боку стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу. Континуум напрямів соціальної відповідальності на підприємствах включає в себе множину можливих напрямів її реалізації. Проте реалізація всіх їх одночасно не є доцільною для жодного з

підприємств. Це зумовлено, по-перше, обмеженістю внутрішніх ресурсів організацій, по-друге, ефективність соціальних дій визначається специфікою сфери економічної діяльності кожного з підприємств, по-третє, обраний напрям соціальної відповідальності має відповідати наявним потребам та проблемам кожного конкретного підприємства. Зрештою, при виборі напрямів реалізації та активізації ініціатив, спрямованих на розвиток соціальної відповідальності, слід керуватися принципом суттєвості – зосереджуватися на питаннях, які мають найвагоміший вплив на створення цінності компанії та інтереси стейкхолдерів.

Відповідно до стандартів і рекомендацій GRI (Глобальної ініціативи зі звітності) [5], звіти зі сталого розвитку підприємства мають оцінювати та відображати суттєві економічні, екологічні та соціальні впливи компанії, щоб узгодити стратегію сталого розвитку з очікуваннями зацікавлених сторін та інформувати їх про процес ухвалення рішень. Оцінювання сталого розвитку підприємства є стратегічним інструментом, який використовується для розуміння та визначення КСВ-пріоритетів для компанії, шляхом взаємодії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Визначення пріоритетів соціальної відповідальності на кожному підприємстві сприяє впровадженню сталих бізнес-практик, прозорості та зміцненню довіри зацікавлених сторін. Зосереджуючись на ключових критеріях, таких як вплив на навколишнє середовище, трудова практика, етика, сталий розвиток тощо, підприємства можуть визначити сфери для покращення та досягти значних переваг.

На практиці для визначення напрямів КСВ, які мають найбільшу цінність і вплив для компанії та її стейкхолдерів, використовуються методи стратегічного аналізу та діалогу із зацікавленими сторонами. Порівняльна характеристика методів представлена в табл. 1.

Описані в табл. 1 методи можуть застосовуватися в певних комбінаціях, що дає можливість отримати більш достовірний та якісний результат оцінювання.

Таблиця 1

*Порівняльна характеристика методів визначення пріоритетів
КСВ на підприємстві*

Метод	Сутність	Переваги застосування	Проблеми застосування
1	2	3	4
Аналіз суттєвості (Materiality Assessment)	Визначення, які напрями КСВ є найважливішими для стейкхолдерів та найбільш впливають на підприємство	Дає можливість зосередитися на тих напрямках, які мають дійсно істотний вплив на бізнес та стейкхолдерів. Допомагає інтегрувати пріоритетні напрями в стратегії підприємства. Полегшує ведення звітності з КСВ підприємства	Потребує підготовлених спеціалістів для проведення аналізу. Має обмеження для застосування на середніх та особливо малих підприємствах через брак кадрів та знань. Складність у зборі якісної інформації. Можуть виникати проблеми візуалізації результатів

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Картування зацікавлених сторін (Stakeholder Mapping)	Визначення впливу стейкхолдерів на пріоритети КСВ	Сприяє ідентифікації основних стейкхолдерів, їхніх інтересів та потреб. Допомагає сфокусувати зусилля на пріоритетних стейкхолдерах. Посилює прозорість та довіру з партнерами	Складність в ідентифікації всіх стейкхолдерів. Суб'єктивність в оцінці інтересів та потреб партнерів. Необхідність постійного оновлення карти. Недооцінка «тихих» стейкхолдерів
SWOT-аналіз КСВ-напрямів	Визначення внутрішніх можливостей і загроз кожного напрямку КСВ для підприємства	Структурованість, простота та гнучкість оцінювання. Полегшує формування КСВ-стратегії. Допомагає виявити репутаційні, регуляторні, соціальні ризики	Суб'єктивність оцінювання. Відсутність кількісного оцінювання. Не відображає динаміку середовища функціонування підприємства
Метод експертного оцінювання, що використовується для формування консенсусу щодо КСВ	Визначення експертного бачення для формування консенсусу щодо доцільних пріоритетів КСВ	Дозволяє виробити консенсус серед експертів, що важливо при вирішенні складних і неоднозначних питань. Дозволяє залучити вузькопрофільних фахівців, які володіють інформацією, недоступною з відкритих джерел. Можна адаптувати під онлайн- або офлайн-формат, анонімний або відкритий підхід, одноразову або багатотурову сесію. Формує колективне бачення	Можливі упередження, групове мислення або домінування авторитетної думки. Зростання витрат, оскільки залучення зовнішніх фахівців є дорогим та тривалим у часі. Консенсус не гарантує правильність. Висока залежність від організаційної підготовки та фасилітації
Метод анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ	Кількісне визначення пріоритетності за допомогою ранжування пріоритетних напрямів експертами	Перетворює думки, ставлення й очікування стейкхолдерів у кількісні показники, які легко аналізувати. Компанія може обґрунтувати свої пріоритети у КСВ за допомогою даних, а не лише суб'єктивних суджень топменеджменту. Можливість сегментації результатів. Зручність та швидкість збору даних	Недостатньо репрезентативна вибірка або штучне заниження/ завищення оцінок може призвести до спотворення висновків. Суб'єктивність та поверховість відповідей респондентів через їх низьку мотивацію

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
PESTEL-аналіз для зовнішніх факторів КСВ	Оцінка пріоритетності КСВ з огляду на зовнішні умови функціонування підприємства	Сприяє формуванню адаптивної стратегії КСВ на підприємстві. Використання системного підходу до врахування зовнішніх чинників КСВ. Можливість раннього виявлення потенційних загроз та ризиків у соціальній діяльності	Швидкість зміни зовнішніх чинників. Метод не дає чітких числових показників для пріоритизації чи бюджетування КСВ. Не враховується внутрішній потенціал компанії. Може бути присутня суб'єктивність в оцінюванні
GAP-аналіз очікувань і поточних практик КСВ	Порівняння реального стану КСВ з очікуваним та виявлення «розривів» в цих очікуваннях	Допомагає ідентифікувати невиконані очікування, які можуть стати джерелом репутаційних ризиків або соціальної напруги. Дозволяє персоналізувати КСВ-стратегію під потреби різних груп. Компанія може фокусувати ресурси на тих напрямках, де розрив найбільший	Складність збору якісних очікувань. Висока залежність від якості залучення стейкхолдерів. Виявлені проблеми можуть підірвати репутацію, якщо компанія не покаже чіткий план усунення розриву. Суб'єктивність інтерпретації «розриву»

Джерело: розроблено на основі [1-4; 6-9].

Серед проаналізованих методів найбільш наочним і адаптивним для умов сільськогосподарського підприємства є метод картування зацікавлених сторін. Для ефективного оцінювання пріоритетності напрямів КСВ потрібно розуміти мережу зацікавлених сторін, чію підтримку важливо отримати підприємству. Вагомою частиною управління стейкхолдерами є картування зацікавлених сторін. Цей метод являє собою структурування партнерів за рівнем впливу на підприємство та візуальне представлення зацікавлених сторін. Метод дає можливість представити мережу стейкхолдерів, які зацікавлені в реалізації ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності підприємства на одній карті. На ній, крім переліку зацікавлених сторін, можуть також відображатися їхні ролі та відносини з підприємством, яке досліджується.

Головна перевага карти зацікавлених сторін полягає в тому, що вона дає можливість побачити всіх, хто може бути зацікавлений у соціальній діяльності підприємства та зафіксувати взаємозв'язки між ними. Створення карти стейкхолдерів дозволяє покращити взаємодію з партнерами та зосередитися на побудові відносин із найбільш важливими серед них.

Метою створення карти стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства в контексті цього дослідження є виявлення найбільш впливових та зацікавлених сторін для подальшого залучення їхніх представників до анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ.

Розробка карти стейхолдерів здійснювалася в такій послідовності:

- визначення всіх потенційно зацікавлених сторін – людей, груп чи організацій, на яких впливають ініціативи КСВ підприємства, тих, хто має вплив або особисту зацікавленість чи стурбованість у їхньому успіху;

- розподілення всіх виділених стейкхолдерів за категоріями;

- пріоритизація стейкхолдерів з огляду можливостей їхнього впливу на підприємство та зацікавленості в здійсненні підприємством ініціатив КСВ.

Таким чином, для створення карти стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства потрібно насамперед ідентифікувати всіх партнерів за певними категоріями. Нами були виділені чотири кластери стейкхолдерів та їх підкатегорії, які представлено на рис. 1.

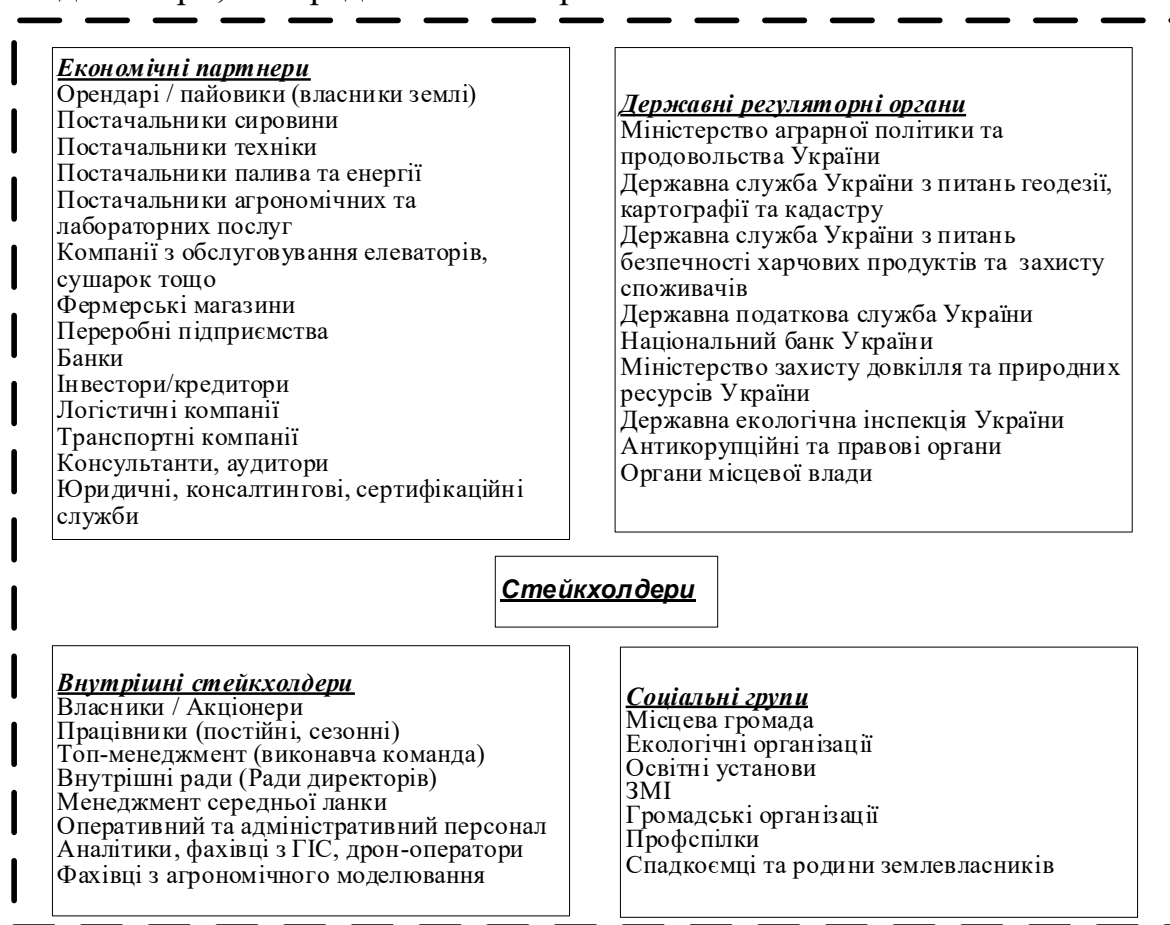


Рис. 1. Стейкхолдери сільськогосподарського підприємства
Джерело: авторська розробка.

Подальший аналіз та диференціація стейкхолдерів відбувалася одночасно за двома критеріями: впливу стейкхолдерів на підприємство та з погляду їхню зацікавленість у співпраці з компанією щодо ініціатив КСВ. На підставі результатів аналізу та групування було сформовано карту стейкхолдерів, яка представлена на рис. 2.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Вплив стейкхолдерів на підприємство	високий	Низька зацікавленість, але висока впливовість Транспортні компанії Консультанти, аудитори Юридичні, консалтингові, сертифікаційні служби Постачальники палива та енергії Постачальники техніки Постачальники сировини Орендарі / пайовики Логістичні компанії	Висока впливовість і зацікавленість Менеджмент підприємства Працівники компанії та їх сім'ї Власники/акціонери Регуляторні органи України Фінансові установи та інвестори Переробні підприємства Місцева громада Органи місцевої влади Фермерські магазини
	низький	Низька зацікавленість та впливовість Сезонні або тимчасові працівники з високою плинністю Постачальники дрібних послуг ЗМІ, які не фокусуються на аграрній тематиці Люди, які не мешкають поблизу, не мають землі чи роботи в компанії Громадські організації не пов'язані з аграрною сферою	Низька впливовість, але висока зацікавленість Екологічні/громадські організації Екологічні активісти Оперативний та адміністративний персонал Освітні установи ЗМІ, які фокусуються на аграрній тематиці Профспілки Спадкоємці та родини землевласників
		низька	висока

Зацікавленість стейкхолдерів у співпраці з підприємством

Рис. 2. Карта стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства

Джерело: авторська розробка.

Як видно з карти, найвищу впливовість та зацікавленість мають: менеджмент підприємства, працівники компанії та їхні сім'ї, власники/акціонери, регуляторні органи України, фінансові установи та інвестори, переробні підприємства, місцева громада, органи місцевої влади, фермерські магазини. Саме ці стейкхолдери формують основні очікування щодо екологічної відповідальності, соціального внеску, якості життя та етичного ведення бізнесу, що є фундаментом для ефективної КСВ-стратегії. Перелік ключових очікувань основних груп стейкхолдерів наведено на рис. 3.

Кожне підприємство функціонує в певному ринковому середовищі, що означає необхідність врахування у своїй поточній діяльності поведінки конкурентів та основних галузевих тенденцій. Для того, щоб зберігати свою конкурентоспроможність, формувати позитивну репутацію та розвивати бренд, підприємство має враховувати соціальну політику своїх ключових конкурентів. Якщо конкуренти активно розвивають КСВ, підприємство теж залучається до розвитку подібних практик, щоб не втратити свої ринкові позиції. Варто зазначити, що доволі часто саме КСВ-стратегія підприємства стає ефективним способом диференціації бренда.



Рис. 3. Очікування ключових груп стейкхолдерів щодо КСВ
сільськогосподарського підприємства

Джерело: авторська розробка.

Отже, враховуючи зазначене вище, спираючись на аналіз специфіки здійснення господарської діяльності сільськогосподарськими підприємствами, а також беручи до уваги ключові економічні та суспільні виклики й тенденції, було виділено шість груп можливих напрямів реалізації КСВ:

- екологічна відповідальність,
- соціальна відповідальність перед громадою,

- відповідальність перед працівниками,
- етичне тваринництво,
- прозоре виробництво та якість,
- партнерство та довіра.

Кожен із перелічених напрямів був диференційований з допомогою виділення конкретних потенційних напрямів КСВ, які є важливими для сільськогосподарської діяльності. Результат диференціювання груп КСВ-напрямів представлено на рис. 4.

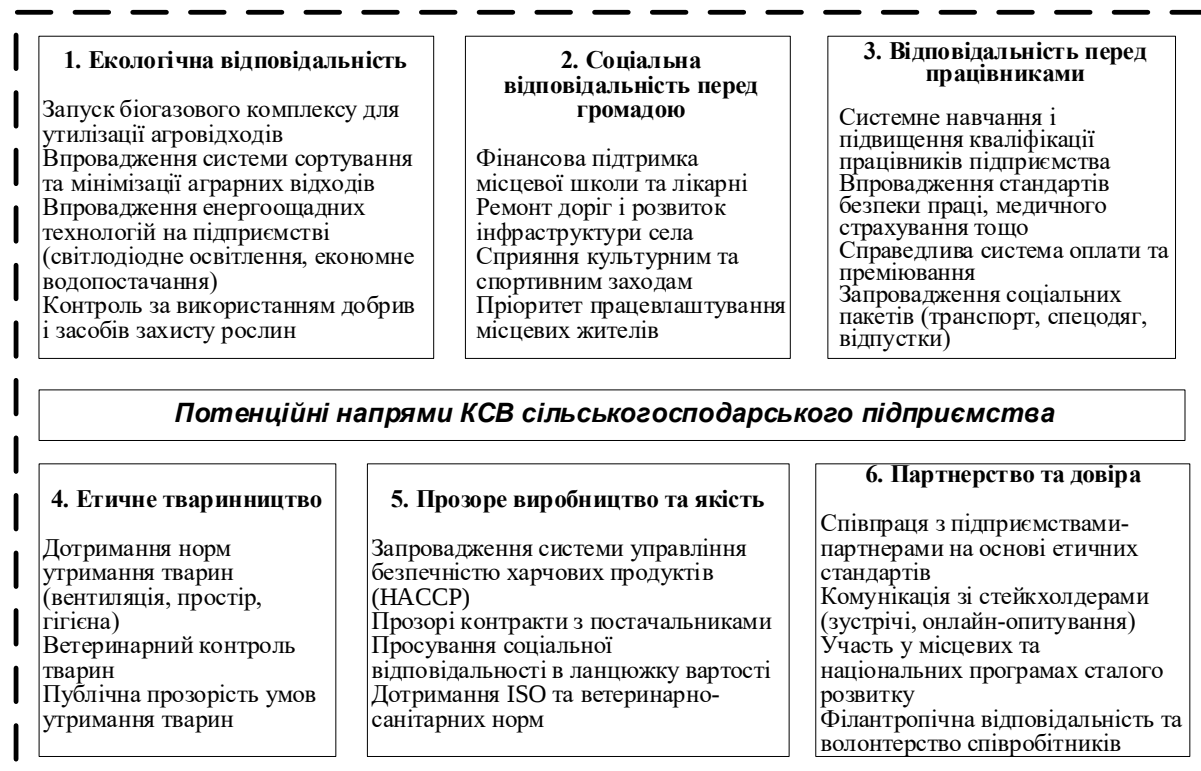


Рис. 4. Перелік потенційних напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства
Джерело: авторська розробка.

Таким чином, оцінювання пріоритетів КСВ дозволяє сільськогосподарським підприємствам зміцнювати соціальну легітимність, підвищувати конкурентоспроможність і формувати довготривалі довірливі відносини з усіма зацікавленими сторонами. Рекомендується застосовувати метод картування зацікавлених сторін на регулярній основі. При цьому слід інтегрувати КСВ у загальну бізнес-стратегію підприємств шляхом її формального закріплення в управлінських документах, а також активізувати інформаційну прозорість, зокрема через регулярну нефінансову звітність, відповідно до стандартів GRI.

Отже, комплексний підхід до оцінювання пріоритетів КСВ дозволяє підприємствам сільськогосподарського сектору зміцнювати соціальну легітимність, підвищувати конкурентоспроможність і формувати довготривалі довірливі відносини з усіма зацікавленими сторонами.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективне впровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльність сільськогосподарських підприємств потребує системного підходу до визначення пріоритетних напрямів.

З огляду на специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств, у дослідженні було деталізовано саме картування зацікавлених сторін як найбільш релевантний та ефективний інструмент. Його застосування дало змогу структуровано визначити вплив і зацікавленість різних груп стейкхолдерів, що лягло в основу подальшої пріоритизації соціальних напрямів.

Результати дослідження засвідчили, що ключовими напрямками КСВ для сільськогосподарських підприємств є: екологічна відповідальність, соціальна відповідальність перед громадою, відповідальність перед працівниками, етичне тваринництво, прозоре виробництво та якість, партнерство та довіра. Це свідчить про зростаюче значення соціального аспекту в агробізнесі як складової його стійкості та конкурентоспроможності.

Впровадження регулярного оновлення карти стейкхолдерів і формального закріплення КСВ у стратегії сільськогосподарських підприємств сприятиме підвищенню довіри з боку партнерів, розвитку ефективного діалогу з громадою та формуванню репутації соціально відповідального бізнесу.

Подальші дослідження будуть направлені на розробку комплексного підходу до оцінювання пріоритетів КСВ, що передбачає поєднання якісних і кількісних методів, що дозволить сільськогосподарським підприємствам зміцнювати соціальну легітимність, підвищувати конкурентоспроможність і формувати довготривалі довірливі відносини з усіма зацікавленими сторонами.

Список використаних джерел

1. Копчак Ю. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу / Ю. Копчак, Т. Лобунець, Р. Луковський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.
2. Helms M. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade / M. Helms, J. Nixon // Journal of Strategy and Management. – 2010. – № 3. – Pp. 215–251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.
3. Петровська С. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства / С. Петровська, А. Яківченко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2024. – Т. 334, № 5. – С. 219–224. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>.
4. Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders / V.V. Geldres-Weiss, N. Gambetta, N.P. Massa, S.L. Geldres-Weiss // Sustainability. – 2021. – Vol. 13(3). – P. 1065. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031065>.
5. The GRI Standards [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language>.
6. EFRAG IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance [Electronic resource]. – May 2024. – Accessed mode: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf.

7. Ahsan Ali Siddiqui. The Use of the PESTEL Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and Its Advantages [Electronic resource] / Ahsan Ali Siddiqui // *Am J Biomed Sci & Res.* – 2021. – Vol. 14(6). – AJBSR.MS.ID.002046. DOI: <https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002046>.

8. Kebede Abenezer N. Application of PESTLE Analysis In Construction Industry [Electronic resource] / N. Kebede Abenezer. – 2021. – Accessed mode: https://www.academia.edu/50454642/Application_of_PESTLE_Analysis_In_Construction_Industry.

9. Безверхий К. В. Принцип суттєвості та його практична реалізація в інтегрованій звітності корпоративних підприємств / К. В. Безверхий // *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* – 2018. – № 3. – С. 16-33.

References

1. Kopchak Yu., Lobunets T., & Lukovskyi R.(2024) SWOT-analiz yak vazhlyvyi instrument u rozrobttsi stratehii biznesu [SWOT analysis as a crucial tool in business strategy development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

2. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management*, (3), P215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.

3. Petrovska, S., & Yakivchenko, A. (2024). PESTLE – analiz yak instrument rozvytku ta vprovadzhennia innovatsiinoho marketynhu promyslovoho pidpryiemstva [PESTLE – analysis as a tool for the development and implementation of innovative marketing in an industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 334(5), 219–224. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>.

4. Geldres-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P., & Geldres-Weiss, S. L. (2021). Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. *Sustainability*, 13(3), 1065. <https://doi.org/10.3390/su13031065>.

5. The GRI Standards. (n.d.). <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language>.

6. EFRAG IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance. (May 2024). https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf.

7. Ahsan Ali Siddiqui (2021). The Use of the PESTEL Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and Its Advantages. *Am J Biomed Sci & Res.*, Vol. 14(6). AJBSR.MS.ID.002046. <https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002046>.

8. Kebede Abenezer N. (2021). Application of PESTLE Analysis In Construction Industry. https://www.academia.edu/50454642/Application_of_PESTLE_Analysis_In_Construction_Industry.

9. Bezverkhyy K. V. (2018) Pryntsyp suttievosti ta yoho praktychna realizatsiia v intehrovani zvitnosti korporatyvnykh pidpryiemstv [The Principle of Materiality and Its Practical Implementation in the Integrated Reporting of Corporate Enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, (3), 16-33.

Отримано 21.04.2025

UDC 338.45.48

Maksym Yermakov

PhD student, specialty 073 Management
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: max.yermakov@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-5670-8626>
ResearcherID: [KIB-2030-2024](https://orcid.org/0009-0009-5670-8626)

Oksana Karpenko

Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: o.karpenko@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2943-1982>
Scopus Author ID: [56509240700](https://orcid.org/0000-0003-2943-1982). **ResearcherID:** [F-2435-2017](https://orcid.org/0000-0003-2943-1982)

Olena Palyvoda

Doctor of Science in Economics, Professor
State University «Kyiv Aviation Institute» Professor of Department of Management
of Foreign Economic Activity of Enterprises (Kyiv, Ukraine)
E-mail: olena.palyvoda@npp.kai.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9714-9765>
Scopus Author ID: [36081316100](https://orcid.org/0000-0001-9714-9765) **ResearcherID:** [IDS-1183-2016](https://orcid.org/0000-0001-9714-9765)

FORMATION OF DIRECTIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

The article studies the formation process of corporate social responsibility (hereinafter CSR), based on the example of an agricultural enterprise. The research highlights the importance of a strategic approach to CSR in the farming sector, emphasising the necessity to align social initiatives with the enterprise's internal capabilities and stakeholders' expectations. The expediency of using the stakeholder mapping method for forming an effective CSR strategy is substantiated, since it allows for identifying, classifying, and analysing the structure of the enterprise's stakeholders, determining their influence and level of interest in CSR initiatives. The classification of stakeholders of an agricultural enterprise is carried out. The study confirms that CSR effectiveness significantly depends on the enterprise's ability to assess the materiality of various CSR initiatives and on active engagement with key stakeholder groups. A stakeholder map of a farming enterprise is presented. A stakeholder map of the agricultural enterprise was constructed to identify the most influential and interesting parties. Key stakeholder groups' expectations regarding an agricultural enterprise's CSR are presented. Potential areas of corporate social responsibility are identified: environmental responsibility, social responsibility to the community, commitment to employees, ethical livestock farming, transparent production and quality, partnership, and trust. Such detailing allows agricultural enterprises to effectively focus resources on the most critical social responsibility areas and integrate social initiatives into the overall business strategy. It is proposed that CSR practices be institutionalised by regularly updating stakeholder maps and reassessing priorities to remain responsive to dynamic external and internal factors. The methodology described in this study can be replicated and customised for other sectors where CSR implementation is essential to long-term value creation and stakeholder engagement.

Keywords: corporate social responsibility, management; enterprise; sustainable development; agriculture; methods of determining CSR priorities at an enterprise; stakeholder mapping method; stakeholders; areas of corporate social responsibility.

Fig.: 4. Table: 1. References: 9.